

## شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان (با رویکرد آمیخته متوالی)

گودرزی، پرستو<sup>۱</sup>

جوهری زاده، ناصر<sup>۲</sup>

مهرداد، حسین<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و الویت بندی مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان بود. روش پژوهش، با رویکرد آمیخته متوالی (کیفی - کمی) بود، که در بخش کیفی از روش تحلیل مضامین و در بخش کمی از روش توصیفی و پیمایشی استفاده شد. روش نمونه گیری، در بخش کیفی طبقه‌ای هدفمند و در بخش کمی به منظور ایجاد شرایط یکسان جامعه آماری جهت قرار گرفتن در نمونه، تصادفی ساده بود. جامعه آماری ۱۵۲ نفر (اساتید دانشگاهی دارای تالیف در حوزه برون سپاری، کارشناسان ستادی، مدیران هنرستان‌هایی که مهارت دانش‌آموزان را برون سپاری نموده اند و مدیران مدارس غیردولتی) بود، در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختارمند تا اشباع نظری داده‌ها، با ۱۴ نفر از خبرگان (اساتید دانشگاه) ادامه یافت. در بخش کمی نیز گرد آوری داده‌ها به کمک پرسشنامه برون سپاری (ضریب پایایی ۰/۷۸) بصورت تمام شمار و به دلیل اپیدمی بیماری کرونا بصورت مجازی انجام شد. پس از چندین بار بازبینی و تحلیل داده‌های گرد آوری شده از طریق مصاحبه، مضمون فراگیر، ۳۸ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان دهنده شامل: امور مالی، آموزش، اماکن و تجهیزات، منابع انسانی و فرایندهای داخلی، بر اساس آزمون فریدمن اولویت بندی شد. نتیجه این که برون سپاری، ضمن تامین اماکن و تجهیزات مورد نیاز آموزشی و تامین نیازهای پشتیبانی و فناوری، در جذب نیروهای متخصص و ایجاد زمینه‌های کارآفرینی موثر بوده و می‌تواند سبب کاهش هزینه‌ها در آموزش و پرورش استان لرستان گردد.

**کلید واژه‌ها:** آموزش و پرورش، برون سپاری، منابع انسانی.

۱ - دانشجوی دکترا، گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران. [pgodarzi79@gmail.com](mailto:pgodarzi79@gmail.com)

۲ - دکتری تخصصی، گروه علوم تربیتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

۳ - دکتری تخصصی، گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران. [sinamhr@gmail.com](mailto:sinamhr@gmail.com)

## مقدمه

امروزه آموزش و پرورش با چالش‌های جهانی (پدیده جهانی شدن و به تبع آن وابستگی ملت‌ها به هم، شتاب روز افزون فناوری، و توزیع نابرابر دانش میان ملت‌ها) و از سوی دیگر چالش‌های درونی (جهت‌گیری به سوی اهداف جدید، تأمین فرصت‌ها و ارتقای کیفیت آموزشی) روبرو است. البته وجود این چالش‌ها، توجه سیاست‌گذاران آموزش و پرورش را به این نکته متمرکز می‌کند که برای غلبه بر مشکلات یاد شده باید در ساختار، اهداف، برنامه‌ها، و روش‌های آموزشی تغییراتی صورت پذیرد. در این خصوص کشورهای پیشرو و موفق دنیا به برون‌سپاری به عنوان یک استراتژی بنیادین در آموزش و پرورش روی آورده‌اند (اگنیسکابتس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در ایران، با توجه به سیاست‌های کلان دولتی و تحولات پیش روی سازمان‌ها از جمله کوچک‌سازی بخش دولتی، اصل ۴۴ قانون اساسی، چشم‌انداز ۲۰ ساله ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، برنامه پنجم توسعه، برون‌سپاری فعالیت‌ها، از الزامات راهبردی و اهداف بلند مدت سازمان‌ها محسوب می‌شود (اکبری و نیکزاد<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹: ۲۸-۲۴).

یکی از استراتژی‌هایی که کاربرد آن در سازمان‌ها در حال گسترش است، برون‌سپاری است (ساندهو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲۲۱۵-۲۱۹۸). استفاده از برون‌سپاری در سازمان‌ها دلایل مختلفی دارد. مدیران برخی از سازمان‌ها به منظور کاهش هزینه‌ها، افزایش سود و کارایی (سانچس پدروگوسا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۲۸۳-۲۶۱) و دسترسی به فناوری‌های جدید و افزایش انعطاف‌پذیری، اقدام به برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های سازمانی نموده‌اند (نامبی و حدود<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۳۸۷-۳۶۲). البته مدیران به هنگام تصمیم‌گیری برون‌سپاری، فعالیت‌های اصلی را خود بر می‌گزینند و سایر فعالیت‌ها را به شبکه بزرگ تأمین‌کنندگان در خارج از سازمان واگذار می‌کنند (بهشت‌آیین و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۲-۶۹). از سوی دیگر برون‌سپاری می‌تواند شامل واگذاری انجام یک مسئولیت یا وظیفه سازمانی به سایر عوامل برون‌سازمانی باشد (چوی و چونگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۳۷۵-۳۶۷). بنابراین در برون‌سپاری نه تنها

---

۱ Agnieszka Bates & et al

۲ Akbari & Nikzad

۳ Sandhu & et al

۴ Sanchis pedregosa & et al

۵ Nyameboame & Haddud

۶ Choi & Chung

فعالیت‌ها، بلکه ممکن است حق تصمیم‌گیری نیز واگذار گردد (کاموریو و بادن فلور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۴۵-۱۰۳۱). از جمله مهم‌ترین دلایل انتخاب استراتژی برون سپاری در وزارت آموزش و پرورش، می‌توان به مواردی مانند کاهش هزینه‌های آموزش، بهره‌گیری از خدمات کیفی و تخصصی‌تر و آزاد سازی منابع مالی و انسانی اشاره کرد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۲-۸۱). از سوی دیگر برون سپاری به مدیران اجازه می‌دهد تا با تغییر ساختار اساسی فرآیندهای تجاری و بهبود چشمگیر فرصت‌ها، شرایط لازم جهت بروز کارآفرینی را محقق نمایند (کوریلوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱-۱). لذا با توجه به کمبود روز افزون منابع مالی و انسانی، کمبود تجهیزات آموزشی، فرسودگی بنای بیش از ۷۵٪ مدارس دولتی استان لرستان، و از سوی دیگر افزایش روز افزون تقاضای خدمات آموزشی با کیفیت بالا، مدیران آموزش و پرورش این استان را ناگزیر به استفاده از روشی نوین برای پاسخ به نیازهای روز افزون نموده است، انجام برون سپاری فعالیت‌ها، راهی الزامی برای دستیابی به افزایش کیفیت خدمات، و کاهش هزینه‌ها به شمار می‌رود. بنابراین سؤال پژوهش حاضر این است که شاخص‌ها و مؤلفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان کدامند؟ اولویت بندی مؤلفه‌های برون سپاری، در این استان چگونه است؟

### پیشینه‌های همسو با پژوهش

(رومرو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۴۰۰-۳۶۴) در پژوهشی با عنوان برون سپاری آموزش؛ شواهد تجربی از کشور لیبریا، پس از اجرای برون سپاری آموزش در ۹۳ مدرسه منتخب دولتی با انجام هزینه معادل ۵۰ دلار آمریکا برای هر دانش‌آموز در طول یک سال تحصیلی، به این نتایج رسیدند که برون سپاری آموزش علاوه بر رشد تحصیلی دانش‌آموزان در دو درس ریاضی و زبان انگلیسی، سبب کاهش هزینه‌های مدارس منتخب نسبت به قبل از برون سپاری شده است. (آگنیسکا بتس و همکاران، ۲۰۱۹) در پژوهش خود تحت عنوان برون سپاری خدمات آموزش و پرورش در کره جنوبی، انگلیس و هنگ کنگ؛ به عنوان یک تجزیه و تحلیل نهادی و گفتمانی، به این نتایج دست یافتند که برون سپاری در آموزش و پرورش ضمن بهبود بهره‌وری می‌تواند سبب تضعیف روحیه حرفه‌ای معلمان شود. (چوبینه و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۳۹۸: ۱۲۴-۹۶)؛ پس از ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری آموزش منابع

۱ Kamuriwo & BadenFuller

۲ Kuriilova

۳ Romero & et al

۴ Chobineh & et al

انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی دریافتند که، با توجه به غیر دولتی بودن این دانشگاه و انجام فرایند برون سپاری، یافته‌های به دست آمده در بعد آموزشی، سیاست گذاری و رفتاری در بهره وری فرآیند آموزش در دانشگاه آزاد اثرگذار بوده اند. (یزدان پناه و مومنی، ۱۳۹۶: ۱۴۰-۱۲۱)؛ در پژوهش خود تحت عنوان بررسی سطوح برون سپاری آموزش از دیدگاه کارشناسان آموزش ادارت دولتی خراسان جنوبی به این نتایج دست یافتند که کارشناسان آموزش ادارت دولتی استان خراسان جنوبی با برون سپاری آموزش‌های سازمانی در ابعاد هدف، محتوا، مدت و فرایند آموزش موافقت. (کمالی و ملاحسنی، ۱۳۹۵) با بررسی چالش‌های برون سپاری مدارس دولتی و میزان اثر بخشی آن در مدیریت مدارس استان البرز، شهرستان ساوجبلاغ دریافتند، برون سپاری در مدارس دولتی ساوجبلاغ به دلیل تامین امکانات و تجهیزات آموزشی می‌تواند در جهت اجرای عدالت آموزشی موثر واقع گردد. (شکوهی، ۱۳۹۵) با امکان سنجی برون سپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش شهر نوشهر، دریافت که برون سپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان، در ابعاد امکانات، تجهیزات و منابع مالی می‌تواند موثر باشد. (تجلیل و یکتایی، ۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان شناسایی مهمترین عوامل تاثیرگذار بر برون سپاری فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش به این نتیجه رسیدند که برون سپاری فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش می‌تواند موجب ارتقای توان فنی، پرسنل فناوری اطلاعات شود. (حیدری و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۲-۸۱) با بررسی مزایا و معایب استراتژی برون سپاری در آموزش و پرورش دریافتند که برون سپاری در آموزش و پرورش، می‌تواند سبب آزاد سازی نیرو و تامین تجهیزات گردد. (عبدالحمید و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲۵-۱۰۷) با بررسی متغیرهای کیفیت مشارکت بر روی برون سپاری منابع انسانی دریافتند، آموزش فعالیتی است که بیش از سایر فعالیت‌ها (۶۳/۵٪)، برون سپاری شده است. (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۹-۱) با بررسی چالش‌های برون سپاری آموزش به موسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش دریافتند، نقاط قوت برون سپاری در موسسات ارائه دهنده آموزش، توسعه منابع و امکانات، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها و نقاط ضعف برون سپاری آموزش، نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌ها و از دست رفتن مزایای رقابتی است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ دستاورد تحقیق، کاربردی و بر حسب اهداف تحقیق با رویکرد آمیخته

متوالی (کیفی - کمی) انجام شد. روش نمونه گیری، در بخش کیفی طبقه‌ای هدفمند بود که دلیل هدفمند بودن روش نمونه گیری این بود که باید اطلاعات از افرادی به دست می‌آمد که با فرایند برون سپاری آشنایی داشتند و یا در این زمینه فعالیت پژوهش و یا تالیفی انجام داده اند. این افراد با هدف خاصی (آشنایی با برون سپاری در آموزش و پرورش) انتخاب شدند، البته حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیار با در نظر گرفتن بحث اشباع داده‌ها تعیین شد. در بخش کمی نیز به منظور ایجاد شرایط یکسان جامعه آماری جهت قرار گرفتن در نمونه، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. روش پژوهش در بخش کیفی تحلیل مضامین و در بخش کمی توصیفی و پیمایشی بود، که در بخش کیفی برای گرد آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند، با ۱۴ نفر از خبرگان (اساتید دانشگاه دارای تالیف در حوزه برون سپاری) به صورت فردی انجام شد، زمان هر مصاحبه بطور متوسط ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. بدین ترتیب که یک پرسشنامه تک سؤالی باز پاسخ (به نظر شما شاخص‌ها و مؤلفه‌های برون سپاری، در آموزش و پرورش استان لرستان کدامند؟) در اختیار هر کدام از خبرگان قرار گرفت تا نظرات خود را در مورد مؤلفه‌ها و شاخص‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان بیان نمایند و پس از اتمام هر مصاحبه، متن آن توسط محقق مورد تحلیل قرار گرفت. به همین منوال مصاحبه‌ها به دلیل به اشباع رسیدن تا نفر چهاردهم ادامه یافت. مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی پدید نیاید. یا به عبارت دیگر، این که نفرات بعدی مطالب و کدهای جدیدی ارائه ندهند. قبل از انجام مصاحبه‌ها نیز، شرایط و سؤالات برای مصاحبه شونده‌گان تحت عنوان پروتکل مصاحبه ارسال شد. در مرحله بعد، داده‌ها بر اساس عنوان و نوع داده، فهرست بندی شدند. و کُد گذاری داده‌ها به دو صورت باز (جهت درک بهتر داده‌ها) و متمرکز (متمرکز بر تم‌هایی که در کُد گذاری باز ایجاد شده) انجام گردید. بنابراین در گام اول، پس از جمع آوری داده‌ها از طریق پروتکل مصاحبه نیمه ساختارمند، متون و پاسخ‌های مکتوب به دفعات، یک بار به صورت دستی و یک بار هم توسط نرم افزار MAXQDA، مطالعه و بازبینی شدند و فهرستی از کدهای اولیه، تهیه گردید. آنگاه در گام دوم پس از تحلیل مصاحبه‌ها و علم به این که محقق به اشباع نظری داده‌ها رسیده است، کدهای به دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته بندی شدند. سپس جدول مضامین طراحی شد. پس از طی مراحل کیفی پژوهش و انجام مراحل دلفی، پرسشنامه برون سپاری با ۳۸ گویه در پنج مؤلفه (آموزش، منابع انسانی، فرایندهای داخلی، اماکن و تجهیزات و امور مالی) به منظور جمع آوری

داده‌های کمی پژوهش تهیه گردید. در بخش کمی پژوهش، بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده حاصل از مصاحبه با خبرگان و انجام مراحل دلفی، پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی شد. پس از تأیید روایی صوری و محتوایی توسط صاحب نظران، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. بعد از انجام اصلاحات، پرسشنامه‌ها به صورت مجازی در اختیار نمونه آماری قرار گرفت، و با استفاده از روش‌های آماری مناسب به شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های برون سپاری پرداخته شد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، خبرگان (اساتید دانشگاه و پژوهشگران حوزه برون سپاری) و در بخش کمی، خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی (اساتید دانشگاهی دارای تالیف در حوزه برون سپاری، کارشناسان ستادی، مدیران هنرستان‌هایی که مهارت دانش‌آموزان را برون سپاری نموده اند و مدیران مدارس غیردولتی) بودند. البته در بخش کمی نیز گرد آوری داده‌ها به کمک پرسشنامه برون سپاری (ضریب پایایی ۰/۷۸) بصورت تمام شمار و به دلیل اپیدمی بیماری کرونا بصورت مجازی انجام شد. حجم نمونه آماری در این بخش بر اساس جدول مورگان ۱۵۲ نفر بود.

جدول (۱۱): جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری	تعداد	حجم نمونه	
آگاهی دهندگان کلیدی	کارشناسان واحدهای اداره آموزش و پرورش استان لرستان (مشارکت‌های مردمی، حقوقی، مالی و آموزش نیروی انسانی)	۱۶	۱۵
	مدیران هنرستان‌های فنی حرفه‌ای و کاردانش دولتی	۵۲	۴۶
	مدیران مدارس غیر دولتی	۹۷	۷۷
خبرگان	اساتید دانشگاه دارای تالیف در حوزه برون سپاری و پژوهشگران حوزه برون سپاری	۱۴	۱۴
جمع کل	۱۷۹	۱۵۲	

## روایی و پایایی ابزار پژوهش

الف) مصاحبه نیمه ساختارمند

مانند تمام روش‌های تحلیل داده‌های پژوهشی، صحت نتایج تحلیل محتوای یک مصاحبه به پایایی، روایی و نوع تحلیل یافته‌های آن بستگی دارد. برای سنجش روایی از روش ممیزی کردن از سوی داور و توسط دو داور انجام شد. این روش، با توضیح در مورد چگونگی جمع آوری داده‌ها، چگونگی مشتق شدن مقوله‌ها و چگونگی اخذ تصمیم توسط خبرگان در یک فرایند مشاوره‌ای

فیمابین انجام پذیرفت. هم چنین برای محاسبه پایایی، ضمن کُد گذاری، و مطالعه سطر به سطر منابع منتخب، به صورت یک ممیز و تأیید آن توسط داور، می‌توان قابلیت نتایج پژوهش را افزایش داد. که در پژوهش پیش رو این عمل یکبار دستی و یکبار با استفاده از نرم افزار انجام شد. سپس نتایج این دو کُد گذاری‌ها با یکدیگر مقایسه شد و از روش هُولستی طبق فرمول ذیل برای محاسبه پایایی استفاده گردید. در روش هُولستی عدد به دست آمده میان صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغییر است. که در پژوهش حاضر عدد  $0/88$  محاسبه شد که نشان می‌دهد، سؤال مصاحبه از پایایی قابلیت اعتماد (بالایی برخوردار هستند).

#### ب) پرسشنامه

پرسشنامه برون سپاری با ۳۸ گویه، پس از طی مراحل دلفی به دست آمد که پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری پژوهش و جمع بندی کدهای بدست آمده از مصاحبه تنظیم شد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی زیاد=۵؛ زیاد=۴؛ متوسط=۳؛ کم=۲؛ خیلی کم=۱) طراحی و ارزش گذاری شده است.

جهت بررسی روایی صوری پرسشنامه فوق از دو روش کمی و کیفی استفاده شد. تعیین روایی صوری کیفی در یک پانل ۱۴ نفره تخصصی با حضور خبرگان و اساتید برای یافتن سطح دشواری، میزان عدم تناسب، و یا وجود نارسایی در معانی کلمات انجام شد. که نظرات آنان به صورت تغییرات جزئی در پرسشنامه اعمال گردید. سپس برای تعیین کمی روایی صوری، Impact score هر سؤال محاسبه شد. ابتدا برای هریک از گویه‌های پرسشنامه، طیف لیکرتی ۵ قسمتی در نظر گرفته شد، سپس پرسشنامه جهت تعیین روایی در اختیار ۲۰ نفر از نمونه آماری قرار گرفت. در بررسی کیفی روایی محتوایی از ۵ نفر از اساتید و خبرگان درخواست شد، تا پس از مطالعه دقیق ابزار، دیدگاه‌های اصلاحی خود را به صورت کتبی ارائه نمایند. همچنین تأکید شد که در ارزیابی کیفی روایی محتوا، موارد رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، قرارگیری سئوالات در جای مناسب خود و زمان تکمیل ابزار را، مد نظر قرار دهند. پس از جمع آوری نظرات اساتید و متخصصین، تغییرات لازم در ابزار انجام شد. برای ارزیابی کمی روایی محتوایی و جهت اطمینان از این که صحیح ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است، نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> و برای اطمینان از این که سئوالات ابزار به

بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از شاخص روایی محتوا<sup>۱</sup> استفاده شد. جهت تعیین روایی محتوا، پرسشنامه‌ها مجدداً برای ۱۴ نفر از خبرگان ارسال شد و از آنان درخواست شد که درخصوص هر یک از سؤالات پرسشنامه‌ها به صورت «ضروری است»، «ضروری نیست ولی مفید است» و «ضرورتی ندارد» پاسخ دهند. در نهایت پاسخ‌ها تحلیل، و با جدول لاوشه<sup>۲</sup> انطباق داده شد. از آنجایی که نتایج CVR در جدول (۲)، بالای ۰/۶۰ بود. لذا مطابق جدول لاوشه روایی محتوایی پرسشنامه‌ها تأیید گردید. پس از تعیین و محاسبه CVR، بررسی بر اساس شاخص روایی محتوایی Waltz and Basel صورت گرفت. بدین منظور مجدداً پرسشنامه جهت محاسبه CVI به ۱۰ نفر از افراد فوق‌الذکر داده شد و از آنان خواسته شد که در مورد هر یک از سؤالات، سه معیار زیر را بر اساس طیف لیکرتی چهار قسمتی اظهار نظر نمایند: (۱: غیرمرتبط، ۲: تا حدودی مرتبط، ۳: مرتبط و ۴: کاملاً مرتبط). بدین منظور امتیاز CVI به وسیله مجموع امتیازات موافق برای هر گویه که رتبه ۳ و ۴ (بالاترین نمره) کسب کرده اند بر تعداد کل رای دهندگان محاسبه شد. سپس با استفاده از فرمول CVI شاخص روایی محتوا محاسبه گردید. پذیرش آیتم‌ها براساس نمره CVI بالاتر از ۰/۷۹ بود.

جدول (۲): جزئیات نتایج روایی پرسشنامه برون سپاری

CVR	CVI	تعداد سؤالات	دامنه سؤالات	مولفه‌ها	پرسشنامه
۰/۷۶	۰/۷۷	۹	۱-۹	ایندهای داخلی	برون سپاری
۰/۶۴	۰/۷۶	۹	۱۰-۱۸	آموزش	
۰/۷۷	۰/۷۵	۷	۱۹-۲۵	منابع انسانی	
۰/۶۲	۰/۷۸	۷	۲۶-۳۲	اکن و تجهیزات	
۰/۷۹	۰/۹۰	۶	۳۳-۳۸	ورمالی	
۰/۷۱	۰/۷۹	۳۸	میانگین کل		

با توجه به جدول (۲)، و میانگین کل بدست آمده برای CVI و CVR روایی پرسشنامه برون

سپاری تأیید شد.

پس از ارزیابی روایی، جهت تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ مطابق جدول (۳)، استفاده گردید.

<sup>۱</sup> Content validity index

<sup>۲</sup> Lawshe



جدول (۳): جزئیات نتایج پایایی پرسشنامه برون سپاری

مؤلفه‌ها	تعداد سئوالات	آلفای کرونباخ	نتیجه گیری
فرآیندهای داخلی	۹	۰/۷۹۶	قابل قبول
آموزش	۹	۰/۷۳۷	قابل قبول
منابع انسانی	۷	۰/۷۹۳	قابل قبول
اماکن و تجهیزات	۷	۰/۸۱۱	قابل قبول
امور مالی	۶	۰/۷۹۴	قابل قبول
متوسط پایایی	--	۰/۷۸۶	قابل قبول

در صورتی پرسشنامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ آن بزرگتر از مقدار  $0/70$  باشد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه تحقیق، ابتدا ۳۰ پرسشنامه (به صورت پیش آزمون) بین اعضا نمونه آماری توزیع گردید و با استفاده از نرم افزار SPSS v21 ضرایب تک تک متغیرها و کل پرسشنامه‌ها محاسبه گردید، چون مقدار آلفای کرونباخ برای همه ضرایب بیش از  $0/70$  بود، بنا براین پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. متوسط پایایی پرسشنامه برون سپاری  $0/78$  به دست آمد. این عدد نشان می‌دهد که پرسشنامه برون سپاری از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

### یافته‌های پژوهش

با عنایت به سؤال پژوهش (شاخص‌ها و مؤلفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش کدامند؟ و اولویت بندی مؤلفه‌های برون سپاری، در این استان چگونه است؟) سه گام اصلی تحلیل مضامین شامل تحلیل متن، اکتشاف متن و سپس یکپارچه سازی داده‌ها به قرار ذیل انجام شد:

۱- تحلیل متن: در گام اول، از متون اصلی حاصل از مصاحبه، مضمون‌های پایه استخراج شدند. البته در این پژوهش متون اصلی از ۲۱ مقاله و پایان نامه در ارتباط با برون سپاری انتخاب شده و در قالب گدهایی سازمان دهی گردید، این مضامین که از متن اصلی استخراج شدند مضامین پایه نام گرفتند که در ابتدای پژوهش تعدا آنها ۴۸ مضمون بود. که پس از انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند و جمع آوری نظرات خبرگان در خصوص مضامین گرد آوری شده در مرحله اول دلفی، با استفاده از آزمون میانگین و انحراف معیار شاخص‌های برون سپاری در مراحل آزمون دلفی تحلیل شدند، و در نهایت ۱۰ مورد از مضامین پایه (شاخص‌ها) که دارای میانگین کمتر از ۷ بودند حذف

شدند و تعداد مضامین پایه از ۴۸ مضمون به ۳۸ مضمون تقلیل پیدا کرد. همچنین جهت محاسبه میزان توافق خبرگان از ضریب توافق کندال طی سه مرحله دلفی، استفاده شد.

۲- تبدیل مضامین: پس از استخراج مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر، در این مرحله سعی شد با سازماندهی مجدد مضامین پایه به مضامین انتزاعی تری دست یابیم که ما را به مضمون‌های اصلی تر، فراگیر تر و مرکزی تری رهنمون سازد. بنابراین در این مرحله تعداد ۵ مضمون سازمان دهنده استخراج و کشف شدند.

۳- توصیف مضامین: پس از شناسایی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر، به کمک آزمون‌های آماری توصیف مضامین گرد آوری شده انجام شد. و سپس از روش دلفی جهت تحلیل داده‌های گرد آوری شده استفاده گردید. به منظور اجرای مراحل دلفی، ابتدا از خبرگان خواسته شد تا به ۵ مولفه استخراج شده از پیشینه تحقیق و مصاحبه صورت گرفته، موافقت و یا مخالفت خود را برابر جدول (۴)، اعلام نمایند به همین دلیل در مرحله اول دلفی، با بیان یک سؤال باز پاسخ از خبرگان که شامل ۱۴ نفر از اساتید حاذق و آشنا به برون سپاری بودند خواسته شد تا آنجا که می‌توانند مولفه‌ها و شاخص‌هایی را که به نظرشان با برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان مرتبط هست بیان نمایند.

جدول (۴): تحلیل پاسخ‌های خبرگان جهت تعیین مولفه‌ها و شاخص‌های برون سپاری

ردیف	مولفه‌ها و شاخص‌های برون سپاری	نظرات موافق	نظرات مخالف
۱	<b>آموزش:</b> ضرورت اجراء برون سپاری به منظور پیشبرد اهداف آموزشی، کمک به تامین نیازهای آموزشی، توجه به مهارت و توانمندی فراگیران، انتقال فعالیت‌های آموزشی به بیرون از سازمان، آشنایی با شیوه‌های نوین ارزشیابی، ضرورت مشارکت مدیران در اجراء برون سپاری، برون سپاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان، توجه به آموزش به عنوان فعالیتی محوری، کسب دانش به روز، آشنایی با روش‌های یاددهی و یادگیری.	۱۴	۰
۲	<b>منابع انسانی:</b> تامین نیازهای اقتصادی، تامین نیازهای اجتماعی، استفاده از مریبان خبره، تامین نیازهای خانوادگی، تامین نیازهای شغلی، تامین منابع انسانی مورد نیاز، تامین نیازهای روانشناختی، توسعه مهارت‌های کلامی، عقد قرارداد با پیمانکاران، توسعه مهارت تعامل.	۱۳	۱
۳	<b>اماکن و تجهیزات:</b> تامین بودجه توسعه فضا، تخصیص بودجه تهیه تجهیزات، تامین اماکنات سخت افزاری، تامین اماکنات نرم افزاری، تامین نیازهای تجهیزاتی، تامین فضای آموزشی، استفاده از پتانسیل سایر سازمان‌ها، تامین اماکنات فیزیکی مناسب، تامین محیط آموزشی زیبا.	۱۴	۰

۴	۱۲	۲	فرایندهای داخلی: توجه به نیازهای مدیران، توجه به اسناد بالا دستی، تامین نیازهای فناورانه، توجه به چالش‌های تربیتی، ضرورت آشنایی با مهارت‌های مدیریتی، توسعه مهارت‌های مرتبط با روابط عمومی، توجه به تفاوت‌های جنسیتی، توجه به قوانین، توجه به دیدگاه مدیران، ارزیابی توسعه برون سپاری، تخصیص منابع برای توسعه برون سپاری.
۵	۱۴	۰	امور مالی: اجرای برون سپاری به عنوان ابزار رشد، تامین نیازهای اقتصادی، کاهش هزینه، کاهش مشکلات نقدینگی، تخصیص بودجه جهت توسعه برون سپاری، توسعه مهارت‌های بازاریابی، توجه به زمان و بودجه، تامین امکانات پشتیبانی و خدماتی.

پس از گرد آوری نظرات موافق و مخالف خبرگان در جدول (۴)، به بررسی جزئیات نتایج مراحل

دلفی، برای مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان در جدول (۵) پرداخته شد.

جدول (۵): جزئیات نتایج دلفی، برای مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان

ردیف	مولفه‌ها	تعداد نظرات موافق	نتایج مرحله اول		نتایج مرحله دوم		نتایج مرحله سوم	
			میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	فرایندهای داخلی (امور پشتیبانی، فناوری و ..)	۱۲	۸/۰۴	۰/۷۹۶	۸/۵۹	۰/۶۵۰	۸/۸۲	۰/۳۹۴
۲	آموزش	۱۴	۸/۱۳	۰/۷۰۰	۸/۴۴	۰/۶۱۶	۸/۶۵	۰/۴۱۰
۳	منابع انسانی	۱۳	۷/۶۰	۰/۹۸۳	۸/۰۴	۰/۷۹۷	۸/۴۹	۰/۴۸۰
۴	امکان و تجهیزات	۱۴	۷/۷۱	۰/۹۰۲	۷/۹۸	۰/۸۴۰	۸/۴۶	۰/۴۹۷
۵	امور مالی	۱۴	۷/۵۹	۰/۸۹۰	۷/۹۶	۰/۸۱۷	۸/۴۵	۰/۴۶۹
	میانگین انحراف معیار		---	۰/۸۵۴	---	۰/۷۴۴	---	۰/۴۳۰

در جدول (۵)، میانگین داده‌های تمام مولفه‌های برون سپاری از مرحله اول تا سوم دلفی

بصورت افزایشی است و در عوض میانگین انحراف معیار در مرحله اول ۰/۸۵۴ و در مرحله دوم

۰/۷۴۴ و در مرحله سوم ۰/۴۳۰ است، که نشان دهنده کاهش انحراف معیار و افزایش دقت در

اجرای مراحل دلفی است. پس از اجرای مراحل دلفی، به منظور بررسی ضریب توافق خبرگان از

آزمون کندال برابر جدول (۶)، برای هر مرحله استفاده شد.

جدول (۶): آماره‌های آزمون کندال در مرحله‌های مختلف دلفی

a. Kendall's Coefficient of Concordance		مرحله اول دلفی
۱۴	N	
۰/۳۷۸	Kendall's	
۲۰۱/۳۱۱	Chi-Square	
۴۷	Df	
۰/۰۰۱	.Asymp. Sig.	
۱۴	N	مرحله دوم دلفی
۰/۴۹۸	Kendall's	
۱۹۹/۰۳۱	Chi-Square	
۴۰	Df	
۰/۰۰۱	.Asymp. Sig.	مرحله سوم دلفی
۱۴	N	
۰/۷۸۳	Kendall's	
۲۰۱/۰۴۶	Chi-Square	
۳۷	Df	
۰/۰۰۱	.Asymp. Sig.	

بعد از حذف شاخص‌هایی که در مرحله اول و دوم دلفی نمره میانگین کمتر از ۷ کسب کرده بودند، ضریب توافق خبرگان مطابق جدول (۶)، از ۰/۳۷۸ در مرحله اول دلفی به ۰/۴۹۸ در مرحله دوم و نهایتاً به ۰/۷۸۳ در مرحله سوم دلفی رسیده است، بنابراین بعد از انجام مرحله اول و دوم دلفی و اجرای نظرات و پیشنهادات اصلاحی از سوی خبرگان در طراحی پرسشنامه برون سپاری، در آزمون نهایی کندال ضریب توافق بین خبرگان در حد بسیار بالایی قرار گرفت، چون مقدار به دست آمده برای آماره آزمون کندال در مرحله سوم دلفی (۰/۷۸۳)، در سطح خطای  $\alpha=0/01$  معنی دار است ( $P>0/01$ )، چنین استنباط می‌شود که بین پاسخگویان در ارتباط با سؤالات توافق بالا و معنی داری وجود دارد. در این مرحله با توجه به اجماع نظر پاسخگویان فرایند دلفی پایان پذیرفت و در نهایت بعد از طی سه مرحله دلفی، مولفه‌ها و شاخص‌های زیر مورد تایید خبرگان جهت طراحی ابزار گردآوری داده‌ها قرار گرفت. و پرسشنامه برون سپاری با ۳۸ گویه طراحی گردید و جهت بررسی وضعیت برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان مورد استفاده قرار گرفت. به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش، مطابق جدول (۷)، مقدار چولگی و کشیدگی داده‌ها محاسبه

گردید که برای تمام مولفه‌های برون سپاری، در بازه (۲، -۲) قرار دارد. یعنی به لحاظ کجی این متغیرها، نرمال بوده و توزیع آن‌ها متقارن است.

جدول (۷): بررسی نرمال بودن متغیرها

مولفه‌ها	چولگی	کشیدگی	نتیجه گیری
فرآیندهای داخلی	-۰/۷۲۸	۰/۹۴۷	نرمال است
آموزش	-۰/۶۹۴	-۰/۱۶۲	نرمال است
منابع انسانی	-۰/۳۷۵	-۰/۳۰۳	نرمال است
اماکن و تجهیزات	-۰/۳۸۰	-۰/۳۴۴	نرمال است
امور مالی	-۰/۸۲۷	-۰/۲۳۶	نرمال است

برای بررسی آماره  $t$  و میانگین مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان مطابق جدول (۸)، از آزمون  $t$  (تک نمونه‌ای) استفاده شد. در این آزمون، اگر مقدار سطح معنی داری کوچکتر از  $۰/۰۵$  و مقدار قدرمطلق آمار " $t$ " بزرگتر از مقدار  $۱/۹۶$  باشد، و میانگین مولفه‌ها بالای ۳ باشد، شرایط قابل قبولی وجود دارد.

جدول (۸): نتایج آزمون  $t$  - تک نمونه‌ای جهت بررسی مولفه‌های برون سپاری

مولفه‌های برون سپاری	تعداد	میانگین	آماره $t$	درجه آزادی	سطح معنی داری (sig)
فرآیندهای داخلی	۱۵۲	۳/۸۳	-۲۸/۸۴۰	۱۵۱	۰/۰۰۱*
آموزش	۱۵۲	۴/۰۵	-۳۴/۴۴۱	۱۵۱	۰/۰۰۱*
منابع انسانی	۱۵۲	۳/۹۱	-۳۱/۰۴۸	۱۵۱	۰/۰۰۱*
اماکن و تجهیزات	۱۵۲	۴/۰۳	-۳۸/۳۷۸	۱۵۱	۰/۰۰۱*
امور مالی	۱۵۲	۴/۱۹	-۳۵/۴۷۷	۱۵۱	۰/۰۰۱*

با توجه به نتایج جدول (۸)، مشاهده می‌شود مقدار سطح معنی داری برای تمام مولفه‌های برون سپاری، ( $sig=0.001$ ) است که کمتر از مقدار خطای  $۰/۰۵$  است ( $sig<0.05$ ). همچنین مقدار قدرمطلق آماره " $t$ " برای این مولفه‌ها، از مقدار  $۱/۹۶$  بیشتر است. همچنین مشاهده می‌شود که میانگین مولفه‌های فرآیندهای داخلی  $۳/۸۳$ ، آموزش  $۴/۰۵$ ، منابع انسانی  $۳/۹۱$ ، اماکن و تجهیزات  $۴/۰۳$  و امور مالی  $۴/۱۹$  می‌باشد که از عدد ۳ بزرگتر است بنابراین مولفه‌های برون سپاری در استان

لرستان، از شرایط مطلوب و قابل قبولی برخوردارند. شرح برون سپاری مولفه‌های مذکور در بحث و نتیجه گیری به اختصار توضیح داده شده است.

به منظور رتبه بندی مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان، از آزمون فریدمن استفاده شد.

فرض آزمون:

$H_0$ : اولویت‌های مولفه‌های برون سپاری در وضعیت مطلوب یکسان هستند.

$H_1$ : دست کم دو مولفه از مولفه‌های برون سپاری در وضعیت مطلوب متفاوت هستند.

اگر مقدار سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا  $0/05$  باشد فرض صفر تایید می‌شود و در صورتی که مقدار سطح معنی داری کوچکتر از مقدار خطا  $0/05$  باشد، فرض یک تایید خواهد شد.

جدول (۹): نتیجه آزمون فریدمن جهت رتبه بندی مولفه‌های برون سپاری

تعداد	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری (sig)	میزان خطا
۱۵۲	۶۹/۹۷۰	۴	$0/001^*$	$0/05$

\*  $sig < 0/05$

با توجه به نتایج جدول (۹)، چون مقدار سطح معنی داری،  $(sig=0.001)$  و کوچکتر از مقدار خطا  $0/05$  می باشد، بنابراین فرض یک، دست کم دو مولفه از مولفه‌های برون سپاری متفاوت هستند، نتیجه می‌شود. نتایج رتبه بندی مولفه‌های برون سپاری، در جدول (۱۰)، آمده است:

جدول (۱۰): رتبه بندی مولفه‌های برون سپاری بر اساس آزمون فریدمن

مولفه‌ها	میانگین رتبه	اولویت بندی
امور مالی	۳/۷۱	اول
آموزش	۳/۳۱	دوم
اماکن و تجهیزات	۲/۹۸	سوم
منابع انسانی	۲/۵۴	چهارم
فرآیندهای داخلی	۲/۴۶	پنجم

با توجه به نتایج جدول (۱۰)، رتبه بندی مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان، امور مالی در رتبه اول، آموزش در رتبه دوم، اماکن و تجهیزات در رتبه سوم، منابع انسانی در رتبه چهارم و فرآیندهای داخلی در رتبه پنجم قرار می‌گیرند.

## بحث و نتیجه گیری

به منظور پاسخ به سؤال پژوهش ابتدا ادبیات تحقیق و پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی بررسی گردید و در ادامه از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان که عبارت بودند از اساتید دانشگاهی که دارای سابقه تدریس، کتب و مقالات مرتبط برون سپاری هستند مفاهیم مرتبط به برون سپاری مشخص گردید، سپس بعد از استخراج مؤلفه‌های برون سپاری با استفاده از این شناخت اولیه، امکان صورت بندی فرضیه در مورد موضوع مورد پژوهش فراهم شد. مصاحبه تا حد اشباع نظری با خبرگان به صورت فردی انجام شد و زمان هر مصاحبه به طور متوسط بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. بدین ترتیب که یک پرسشنامه باز پاسخ به هر کدام از خبرگان ارائه شد که سؤال اصلی آن این بود که به نظر شما شاخص‌ها و مؤلفه‌های برون سپاری در استان لرستان کدامند؟ پس از آن که این سؤال در اختیار خبرگان قرار داده شد از آنان درخواست شد تا نظرات خود را در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌های برون سپاری بیان نمایند و پس از اتمام هر مصاحبه متن آن توسط محقق مورد تحلیل قرار گرفت. به همین ترتیب مصاحبه‌ها تا نفر چهاردهم ادامه یافت و پس از آن داده‌های حاصل به اشباع نظری رسیدند. در مرحله اول تکنیک دلفی، از اعضای خبرگان خواسته شده بود تا به مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از پیشینه تحقیق و مصاحبه موافقت یا مخالفت خود را اعلام کنند و در آخر با بیان یک سؤال باز پاسخ از آن‌ها خواسته شده بود تا آنجا که می‌توانند مؤلفه‌هایی را که به نظرشان به برون سپاری مرتبط است بیان نمایند. پس از جمع آوری پرسشنامه‌های مرحله اول، با توجه نظر خبرگان همه مؤلفه‌ها مورد تایید قرار گرفتند. در مرحله دوم دلفی نیز اعضای خبرگان نظر خود را در شاخص‌ها و مؤلفه بر اساس مطالعات پیشین و نظرات اعضاء که در دور اول به دست آمده بود، در یک طیف ۹ درجه‌ای لیکرت اعلام نمودند. در این مرحله شاخص‌های که میانگین زیر ۷ کسب کرده بودن حذف شدند. بنابراین در این مرحله ۱۰ مورد از شاخص‌ها حذف گردید و شاخص‌های مورد نظر به ۳۸ شاخص تقلیل پیدا کرد. از سوی دیگر، در مرحله سوم دلفی بعد از حذف عواملی که در دور دوم دلفی میانگین کمتر از ۷ کسب کرده بودند، آزمون نهایی کندال در مرحله سوم دلفی، ضریب توافق بین خبرگان در حد بالا و مطلوبی قرار گرفت، بنابراین چون مقدار به دست آمده برای آماره آزمون کندال (۰/۷۸۳)، در سطح خطای  $\alpha=0/01$  معنی دار بود ( $P>0/01$ )، چنین استنباط شد که بین پاسخگویان در ارتباط با سؤالات توافق بالا و معنی داری وجود دارد. در این مرحله با توجه به اجماع نظر خبرگان فرایند دلفی پایان پذیرفت و در نهایت بعد از طی سه مرحله دلفی، ۵ مؤلفه و ۳۸ شاخص مورد تایید خبرگان جهت

طراحی ابزار گردآوری داده‌ها قرار گرفت و پرسشنامه برون سپاری با ۳۸ گویه طراحی گردید. پس از شناسایی مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان و تعیین نرمال بودن داده‌های پژوهش، ابتدا به بررسی وضعیت برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان پرداخته شد که بر اساس تحلیل آماری انجام شده و آزمون تی تک نمونه‌ای مشخص شد برای کلیه‌ی مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش این استان شرایط قابل قبول بوده و میانگین به دست آمده در سطح مناسبی قرار دارد. سپس به منظور تعیین رتبه بندی مولفه‌های برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان، از آزمون فریدمن استفاده شد. بر اساس آزمون انجام شده، امور مالی در رتبه اول، آموزش در رتبه دوم، اماکن و تجهیزات در رتبه سوم، منابع انسانی در رتبه چهارم و فرآیندهای داخلی در رتبه پنجم قرار گرفتند.

رتبه اول (برون سپاری امور مالی) بود، امروزه برون سپاری به طور روز افزون به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌ها و نیل به اهداف استراتژیک به کار می رود. برون سپاری مالی در اداره آموزش و پرورش استان لرستان بر اساس نظر خبرگان، پس از تدوین برنامه‌های اقتضایی، می‌تواند سبب کاهش مشکلات نقدینگی، تامین نیازهای اقتصادی، تمرکز سرمایه گذاری، تامین امکانات پشتیبانی و خدماتی و کاهش هزینه‌ها گردد. بنابراین سپردن امور مالی به شرکت‌هایی که به جدیدترین قوانین مالی و مالیاتی اشراف دارند، علاوه بر صرفه جویی در وقت، سبب کاهش هزینه‌ها خواهد شد. به عنوان نمونه نیروی کار رسمی هزینه‌های زیادی را به آموزش و پرورش تحمیل می‌کند، از جمله حقوق ثابت، ایاب و ذهاب، عیدی و سنوات، بیمه و سایر مزایای پرسنلی، اما با برون سپاری فعالیت‌هایی همچون حسابداری، رسیدگی به امور مالیاتی، بیمه، مدیریت بودجه و تهیه‌ی صورت‌های مالی، تحریر دفاتر، اظهارنامه عملکرد، می‌توان از تمام هزینه‌های فوق دوری نمود. نتیجه این بخش با پژوهش (رومرو و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۱</sup> همسو می‌باشد.

رتبه دوم به برون سپاری آموزش، اختصاص یافت. برون سپاری آموزش می‌تواند با تامین نیازهای آموزشی، توجه به مهارت و توانایی فراگیران، آشنایی با شیوه‌های نوین ارزشیابی و فرایند یاددهی-یادگیری موجب خلق ارزش افزوده شود. از طرف دیگر، برون سپاری دوره‌های آموزشی کارکنان در قالب دوره‌های ضمن خدمت، به مدیران آموزش و پرورش این امکان را می‌دهد تا از تجارب مشاوران و متخصصان برون سازمانی استفاده نمایند و با ایجاد بستری مناسب جهت برقراری ارتباط با مراکز



آموزشی، تخصصی و پژوهشی به منظور دستیابی به آخرین اطلاعات و دستاوردهای علمی در زمینه‌های شغلی، سبب افزایش بهره‌وری کارکنان خود گردند. بنابراین آموزش و پرورش استان لرستان با برون سپاری آموزش به بخش خصوصی می‌تواند با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دولتی و غیر دولتی، در جهت به روز شدن دانش و مهارت کارکنان اقداماتی انجام داده، افکار و نگرش‌های خود را به روشنی مطرح نماید و با ایجاد بستری مناسب جهت برقراری ارتباط با مراکز آموزشی، تخصصی علمی و پژوهشی به منظور دستیابی به آخرین اطلاعات و دستاوردهای علمی در زمینه‌های شغلی و افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان گام‌های موثری برداشته و سبب افزایش کارایی کارکنان گردد. این نتایج با یافته‌های (بیزدان پناه و مومنی، ۱۳۹۶)؛ (شکوهی، ۱۳۹۵)؛ (عبدالحمید و همکاران، ۲۰۱۴)؛ (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳) همسو بوده و آن را تأیید می‌نمایند. ولی با نتایج پژوهش (آگنیسکا باتس و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup> همسو نمی‌باشد.

مؤلفه اماکن و تجهیزات در رتبه سوم رتبه بندی قرار گرفت. دلیل آن ضرورت نیاز به توسعه کمی و کیفی اماکن و تجهیزات در آموزش و پرورش استان لرستان است. با استقرار نظام ۳-۳-۶ در آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، نظام تعلیم و تربیت با کمبود اماکن و تجهیزات فراوان مواجه شد که تلاش دولت برای رفع این کاستی‌ها خصوصا در استان محرومی مانند لرستان، تاکنون نتیجه چشم‌گیری به دنبال نداشته است. از طرف دیگر اجرای طرح هدایت تحصیلی و سوق دانش‌آموزان به سمت رشته‌های فنی و حرفه‌ای و هنرستانی، آموزش و پرورش را به نظامی اجباری برای تحصیل تبدیل کرده است. که این مهم خود یکی از دلایل ایجاد مشکلات کمبود فضا و تجهیزات به روز شده آموزشی است. براساس آمارها، در سال تحصیلی جاری (۹۹-۹۸)، از کل ۲۴۴۳۹ نفر دانش‌آموز دختر و پسر پایه نهم استان لرستان ۲۵/۶۲ درصد در رشته‌های هنرستانی و ۷۴/۳۸ درصد در رشته‌های نظری مشغول به تحصیل شده‌اند، از آنجایی که میانگین کشوری ثبت نام دانش‌آموزان پایه نهم در رشته‌های هنرستانی ۳۸ درصد است. لذا استان لرستان با توجه به شیوه نامه جدید هدایت تحصیلی دانش‌آموزان پایه نهم که با هدف ایجاد تعادل، بین دانش‌آموزان در رشته‌های تحصیلی نظری و فنی تدوین و ابلاغ شده، نسبت به میانگین کشوری در مقام مناسبی قرار ندارد. سال تحصیلی جاری دومین سالی بود که پایه دوازدهم در آموزش و پرورش استمرار یافت. طبق این اتفاق در سال گذشته یک پایه به رشته‌های هنرستانی افزوده شد. اضافه شدن یک پایه به

مقاطع تحصیلی به معنای نیاز شدید آموزش و پرورش به کلاس درس، نیروی انسانی، تجهیزات ویژه و به روز آموزشی مخصوصا در رشته‌های هنرستانی است. در حال حاضر تعداد هنرستان‌های دولتی فنی حرفه‌ای و کاردانش در استان لرستان در مجموع ۱۴۲ هنرستان است و تعداد هنرستان‌های غیردولتی ۲۴ مورد است. از سوی دیگر با احتساب استقرار پایه دوازدهم تعداد ۷۸۵۹ نفر هنرجو در رشته‌های کاردانش و تعداد ۷۴۰۴ نفر در رشته‌های فنی و حرفه‌ای تحصیل می‌کنند که مجموعا در سال تحصیلی جاری ۱۵۲۶۳ نفر هنرجو در استان نیازمند کلاس درس و تجهیزات آموزشی هستند. بر اساس شیوه نامه ساماندهی و مدیریت نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش، تعداد دانش‌آموزان در کلاس‌های درسی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش نباید بیشتر از ۱۵ نفر باشد. بنابراین از آنجایی که تعداد هنرستان‌های فنی حرفه‌ای و کاردانش دولتی این استان ۱۴۲ هنرستان می‌باشد، که تعداد ۱۴۵۰۱ نفر دانش آموز را در خود جای داده است، این به آن معناست که باقی هنرجوها یعنی ۷۶۲ نفر به دلیل نبود فضا و امکانات آموزشی دولتی یا باید اقدام به ترک تحصیل نمایند و یا باید در مدارس غیردولتی به تحصیل خود ادامه دهند، که در حاضر این تعداد دانش آموز هنرستانی در ۲۴ هنرستان غیر دولتی با تراکم مناسبی به لحاظ فعالیت آموزشی برون سپاری شده و به تحصیل خود ادامه می‌دهند بنابراین مدیران آموزش و پرورش استان لرستان با اجرای فرایند برون سپاری اماکن و تجهیزات به بخش خصوصی و با تأسیس مدارس و مراکز آزاد علمی غیر دولتی، تجهیز و اداره کارگاه‌های آموزشی مهارتی جهت هنرستان‌های فنی حرفه‌ای و کاردانش، می‌توانند در جهت برطرف نمودن نیازهای تجهیزاتی و فضای آموزشی گام‌های موثر تری برداشته و توسعه آنها را نیز به بخش خصوصی واگذار نموده و از این طریق با کاهش هزینه‌های ستادی از هزینه‌های لازم جهت تعمیر، تجهیز و نگهداری اماکن بکاهند و در آمد اختصاصی سازمان را جهت سایر فعالیت‌های ضروری افزایش دهند، نتایج این بخش از پژوهش، با نتایج حاصل از پژوهش‌های (کمالی و ملاحسنی، ۱۳۹۵) ؛ (حیدری و همکاران، ۱۳۹۴) همسو است.

یکی از مهم ترین مشکلات آموزش و پرورش استان لرستان، کمبود منابع انسانی است. ولی در رتبه بندی انجام شده در پژوهش حاضر، ضرورت برون سپاری منابع انسانی در اولویت چهارم قرار گرفت. لازمست به این نکته مهم توجه شود که، چنانچه برون سپاری منابع انسانی در آموزش و پرورش استان لرستان به درستی انجام شود، می‌تواند با به کارگیری روش‌های موثر مدیریتی و تمرکز بر فرایندهای اساسی، سبب بهبود عملکرد کارکنان، تامین نیازهای شغلی، اقتصادی، اجتماعی و

فرهنگی آنان شده و به دلیل استفاده از مربیان خبره سایر نهادها و سازمان‌ها سبب تعامل بیشتر با سایر سازمان‌ها گردد، از طرف دیگر با برون سپاری منابع انسانی می‌توان ضمن ایجاد زمینه‌های کارآفرینی برای جوانان، در راستای اقتصاد مقاومتی و اهداف سند تحول بنیادین گام‌های موثری برداشت. (آمن، ۲۰۱۰: ۳۷۵-۳۵۵) بیان می‌کند اگر فرایندهای استخدامی موجود در سازمان‌ها به طور ضعیفی اجرا شود یا اگر فراهم کننده خدمات فاقد رویه‌های استخدامی لازم جهت کار باشد، ممکن است برون سپاری جذب منابع انسانی، نتیجه مناسبی در پی نداشته باشد. نتیجه این بخش با پژوهش (حیدری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ همسو بوده ولی با پژوهش (اورادینی و سیلوستری، ۲۰۰۸: ۳۹۱-۳۷۲) که بر ترس از دست دادن کنترل در برون سپاری منابع انسانی تأکید می‌کنند، همسو نمی‌باشد.

در پژوهش انجام شده، برون سپاری فرایندهای داخلی، در اولویت پنجم قرار گرفت. در خصوص برون سپاری فرایندهای داخلی باید اذعان نمود، آموزش و پرورش استان لرستان با برون سپاری فرایندهای داخلی به بخش خصوصی، می‌تواند درانجام وظایف داخلی سازمان، تامین نیازهای فناورانه، تدوین شاخص‌های مربوط به صدور و لغو فعالیت مدارس غیردولتی و مراکز آموزشی، توجه به دیدگاه‌ها، نیازها و تعیین مهارت‌ها و توانمندی مدیران، و توجه به چالش‌های آموزشی و پرورشی، در راستای نظارت بر فعالیت‌های آنها، طبق آئین نامه‌های مصوب و سند تحول بنیادین اقدام نموده و ازسوی دیگر تمهیدات لازم را برای تقویت مشارکت بخش غیر دولتی فراهم نماید. نتیجه این بخش با تحقیق (تجلیل و یکتایی، ۱۳۹۵) همسو می‌باشد. پیشنهادهای حاصل از یافته‌های پژوهش حاضر به قرار ذیل است:

۱- به مدیران آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود به هنگام برون سپاری به غیر از کاهش هزینه‌ها، به کیفیت و اثر بخشی فعالیت‌ها و خدمات واگذار شده به پیمانکاران، به عنوان یک شاخص مهم و تاثیر گذار توجه شود.

۲- پیشنهاد می‌شود با توجه به این که برون سپاری امور مالی در رتبه بندی پژوهش حاضر، در اولویت اول قرار گرفت، از این استراتژی به منظور رفع مشکلات نقدینگی، کاهش هزینه‌ها و تمرکز سرمایه گذاری استفاده گردد.

- ۳- به مدیران ارشد آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود، در انتخاب پیمانکاران باید به ملاک‌های متعددی از جمله، سوابق و تجربیات مثبت قبلی و کیفیت کار پیمانکاران به عنوان سه ملاک بسیار مهم توجه شود.
- ۴- به مدیران پیشنهاد می‌شود، جلسات متعددی با پیمانکاران برگزار نموده، رزومه و سوابق کاری آنان بررسی شود.
- ۵- به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود با توجه به اهداف سند تحول بیست ساله کشور، شرایط نامطلوب اقتصادی، تورم، کمبود منابع مالی، کمبود نیروی انسانی و نیاز به کارآفرینی از برون سپاری به عنوان یک فرصت ارزشمند استفاده گردد.
- ۶- پیشنهاد می‌شود بحث برون سپاری در آموزش پرورش ایران به صورت مقایسه‌ای با کشورهای همسایه در دستور کار محققین بعدی قرار گیرد و تجربیات به دست آمده در اختیار مدیران آموزش و پرورش کشورمان قرار داده شود.
- ۷- به محققان بعدی پیشنهاد می‌شود، برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان را در دو وضعیت موجود و مطلوب مقایسه نمایند، تا کاستی‌ها و ضعف‌ها مشخص شده و نسبت به بر طرف نمودن آنان اقدام گردد.

## کتابنامه

- اکبری، حسین؛ و نیکزاد، سحر (۱۳۸۹). ابزارهای پرکاربرد مدیریتی در سازمان‌های ایرانی. *ماهنامه تدبیر*، (۳۱۷)، صص ۲۸-۲۴.
- بهشت آیین، فردوس؛ انوری، علی؛ و رونقی، محمدحسین (۱۳۹۷). ارزیابی و اولویت بندی ریسک‌های برون سپاری با استفاده از تجلیل، سعیده؛ و یکتایی، محمدحسین (۱۳۹۵). *شناسایی مهمترین عوامل تاثیرگذار بر برون سپاری فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش*. دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، تهران، ایران.
- چوبینه، بهنود؛ علیپور، حسن؛ و مومن نژاد، مصطفی (۱۳۹۲). برون سپاری اجرایی در آماد و پشتیبانی نزاچا؛ از نظریه تا اجرا. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۴ (۵۳)، صص ۱۲۴-۹۶.
- حیدری، بهنام؛ امامقلی، شهرام؛ و خانی، عباس (۱۳۹۴). *بررسی مزایا و معایب استراتژیک برون سپاری در آموزش و پرورش*. اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، تهران، ایران.
- خراسانی، اباصلت؛ قهرمانی، محمد؛ و میراحمدی، خالد (۱۳۹۳). چالش‌های برون سپاری آموزش به موسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، (۱)، صص ۲۹-۱.
- روش ISM و GDEMATEL (مطالعه موردی شرکت مدیریت تولید برق). *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی*، ۱۳ (۴۳)، صص ۸۲-۶۹.
- شکوهی، مریم (۱۳۹۵). *امکان سنجی برون سپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش شهر نوشهر*. کنگره بین المللی علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، مازندران، ایران.
- کمالی، نقی؛ و ملاحسنی، فریده (۱۳۹۵). *بررسی چالش‌های طرح برون سپاری مدارس دولتی و میزان اثر بخشی آن در مدیریت مدارس استان البرز* (مطالعه موردی شهرستان ساوجبلاغ). کنگره علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زرقان، ایران.
- یزدان پناه، بهروز؛ و مومنی مهموئی، حسین (۱۳۹۶). *بررسی سطوح برون سپاری آموزش از دیدگاه کارشناسان آموزش ادارت دولتی خراسان جنوبی*. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴ (۱۳)، صص ۱۴۰-۱۲۱.

AbdulHalim, H. A; Ahmad, N. H; Ramayah, T; & Hanifah, H (2014). Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2 (1): pp 107-125.

Agnieszka Bates, T; & Yong, C. K (2019). Outsourcing education services in South Korea, England and Hong Kong: a discursive institutionalist analysis, Compare. Journal of Comparative and International Education, DOI. [10.1080/03057925.2019.1614431](https://doi.org/10.1080/03057925.2019.1614431),

Amen, U (2010). Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization. Journal of Contemporary Research in Business. 2( 5(: pp 355-375.

Choi, B. C; & Chung, K (2016). Min max regret version of a scheduling problem with outsourcing decisions under processing time uncertainty. European Journal of Operational Research, 252 (2(: pp 367-375.

Kamuriwo, D. S; & Baden-Fuller, C (2016). Knowledge integration using product outsourcing in biotechnology. Research Policy, 45( 5(: pp 1031-1045.

Kurilova, A; Lysenko, E; Pronkin, N; Mukhin, K; & Syromyatnikov, D (2019). The impact of strategic outsourcing on the interaction market in entrepreneurship education. Journal of Entrepreneurship Education, 4( 22(: pp 1-11.

Lawshe, C. H (1975). A quantitative approach to content validity. Personnel Psych, 28( 4(: PP 563-75.

Nyameboame, J; & Haddud, A (2017). Exploring the impact of outsourcing on organizational performance. Journal of global operations and strategic sourcing, 10 (3(: pp 362-387.

Ordanini, A; & Silvestri, G (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. The International Journal of Human Resource Management, 19( 2(: pp 372-391.

Romero, M; Sandefur, J; & Sandholtz, W. A (2020). Outsourcing Education: Experimental Evidence from Liberia. American Economic Review, 110( 2(: PP 364-400.

Sanchis-pedregosa, C; Machuca, A. D; & Gonzalez-Zamora, M (2018). Determinants of success in transport services outsourcing empirical study in Europe. International journal of logistics management, 29 (1(: PP 261-283.

Sandhu, M. A; Shamsuzzoha, A; & Helo, P (2018). Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success. Benchmarking: An International Journal, 25 (7(: PP 2198-2215.

## **Recognition and prioritization of outsourcing components in Lorestan Province of Education (With a consecutive mixed approach)**

### **Abstract**

The purpose of this study was to identify and prioritize the components of outsourcing in education in Lorestan province. The research method was a consecutive (qualitative-quantitative) mixed approach. The research approach was one of combined type under which in qualitative part theme analysis method and in quantitative part descriptive survey method was applied. The sampling method was simple random in the qualitative stratified part and in the quantitative part in order to create the same conditions for the statistical population to be included in the sample. Statistical society had the number of 152 persons (University professors have authored in the field of outsourcing, staff experts, principals of vocational schools that have outsourced students' skills, and principals of non-governmental schools) and in qualitative part semi-structured interview to theoretically saturation of the dates was continued with 14 Experts (University Professors). (Also in quantitative part data collection was done in whole numbers with the help of outsourcing questionnaire and due to the coronavirus epidemic was done virtually (final coefficient of 78%). 38 basic components and 5 structuring components were prioritized after several reviews and analysis of the collected data through interview, inclusive theme, respectively: financial department, education, equipment's, human resources and internal processes identification based on Friedman test. The result is that outsourcing, while providing the required educational facilities and equipment and providing support and technological needs, has been effective in attracting specialized personnel and creating entrepreneurial fields and can reduce costs in education in Lorestan province .

**Key words:** Education, Outsourcing, Human Resources.

